

# 持続可能な地域社会創造の取り組み ー徳島県勝浦郡上勝町における「彩」事業を中心としてー

石川 和男

## はじめに

徳島県勝浦郡上勝町は、料理のつまものとする葉などを出荷する「葉っぱビジネス」によって、全国的に知られるようになった。同町は現在のところ、葉っぱビジネスを起爆剤として、町をあげての「普通の田舎にしない」取り組みが功を奏しているといえよう。そして、Uターン者を増やし、またIターン(都市から農村に移住)者を迎え入れ、高齢化と過疎化に歯止めをかけ、持続可能な地域社会へと変貌しようとしている。

本稿では、上勝町において葉っぱビジネスが誕生するまで経緯、このビジネスを誕生、成長させたプロデューサー、このビジネスの仕組み、そして、葉っぱビジネスのこれまでの成功だけではなく、このビジネスによって、大きく変化ししつつある上勝町の地域社会について取り上げていきたい。また、上勝町で起こったことが高齢化・過疎化に悩む他の地域社会にどのような示唆があるかを探っていきたい。

## 1 過疎の町「上勝町の位置づけ」

### 1) 上勝町の地理と人口変化

徳島県勝浦郡上勝町は、勝浦川上流に位置し、徳島県中央よりもやや南東寄りで、徳島県庁からは南西に約40km離れている。そして、東西19km、南北12kmにわたる行政区域を有している。面積は109.68㎢で、北部、西部は剣山と中津峯を結ぶ分水界の一部を形成する雲早山、高丸山、旭ヶ丸等の山々が連なっている。南部は400m～1,000m級の山々が連なり、西に高く東に低く傾斜している。北部は名西郡神山町、名東郡佐那河内村、西部・南部は那賀郡那賀町、東部は勝浦郡勝浦町に隣接している。東西に流れる勝浦川流域のわずかな平坦地以外はほとんどが山林で、その中に大小55集落が点在している。

上勝町は、いつのまにか「四国で一番人口の少ない町」になり、2005年国勢調査では、2,000人を切った。最も人口が多かったのは1950年の6,356人であったが、基幹産業である農林業の衰退で人口が減少し続け、半世紀で3分の1以下になった。しかも町民の約半数は65歳以上の高齢者である(笠松・佐藤[2008] pp.10-12)。13年3月末現在の人口は1,904名であり、5歳

刻みの年齢分布で見ると、75-79 歳の層が最も分厚くなっている (<http://www.kamikatsu.jp/> : 2013 年 4 月 15 日)。

65 歳以上の高齢者が住民の過半数を占める集落は「限界集落」(1991 年に現長野大学教授大野晃氏が命名)といわれている。2007 年に国土交通省と総務省が実施した全国の過疎地域 775 市町村の調査では、過疎地の集落 62,271 のうち、10 年以内に消滅可能性のある集落といずれ消滅する可能性のある集落を合わせた「消滅する可能性のある集落」は、はじめて調査を行った 99 年よりも 532 集落多い 2,641 集落に増加した。この間に実際に消滅した集落は、191 集落あり、ダム建設などの集団移転 20%、過疎化と高齢化での自然消滅 57%であった。上勝町では 55 集落のうち、54%にあたる 30 集落が限界集落である。限界集落では、過疎化と高齢化の進捗により冠婚葬祭、農地や生活道路の維持などが困難になり、共同体の機能や伝統文化の衰退、山村風景の喪失、耕作放棄地の増加、森林の荒廃などが連鎖的に起こり、やがて消滅する。そして、限界集落が増加し続ければ自治体自体が「限界自治体」となる(笠松・佐藤 [2008] pp.192-193)。現在、このような町村や自治体は、ごく一部の都市部を除いて日本中に存在し、一気に深刻な社会問題となりそうな状況にある。

## 2) 持続可能な町への取り組み

先にあげたような高齢化と人口減少が一気に進む状況の中、上勝町は新しい地域作りのかたちを模索してきた。世界的にも先駆的な「ごみゼロ宣言」(2020 年までにごみをゼロにすることを決意し、「ゼロ・ウェイスト」を宣言：①地球を汚さない人づくり、②ごみの再利用・再資源化を進め、20 年までに焼却・埋め立て処分をなくす、③地球環境をよくするため世界中に多くの仲間をつくる：<http://www.kamikatsu.jp/> : 2013 年 4 月 15 日)や主に高齢の女性たちによる「葉っぱビジネス」である「彩」事業など、全国的に注目を集める事業を次々と打ち出し、これらの取り組みによって、いくつも全国表彰され(笠松・中嶋 [2007] p.5)、マスコミにも取り上げられてきた。

上勝町の山林は、人口林率が 83%に達し、自然林は一部に限られている。わずか約 20ha の美しいブナの原生林が残り、本数は少ないが、太さ、長さは日本有数である(笠松・中嶋 [2007] p.9)。また、北海道美瑛町からの呼びかけで、フランスに倣い、当初上勝町を含めて全国 7 つの町村が共同して 2005 年 10 月「日本で最も美しい村連合」を設立した。それが現在では 49 に増えている(<http://www.utsukushii-mura.jp/> : 2013 年 4 月 15 日)。

これまで上勝町は、国の施策に沿って、国が道路建設に補助金を支出すれば道路を建設し、「構造改善事業推進」といわれると構造改善事業を実施してきた。町に潤沢な財政力があれば独自施策も可能であったが、実際には国から補助金をもらい道路や用水路、排水路の改良、公

民館、基幹集落センター、公園などを整備するなど国の誘導政策で動いてきた(笠松・中嶋[2007] p.19)。このような四国一小さな町が、持続可能な地域社会の実現を目標(上勝町活性化振興計画から10年を経た2001年に「新上勝町活性化振興計画」を策定し、21世紀を見据えて「持続可能な地域社会の創造」を町の目標とした)に掲げ、さまざまな取り組みをすることとなった。

上勝町の若者が流出する原因は、同町には高校がなく、進学しようとする町外の高校に通学しなければならないことにあった。そして上勝町の出身者が一度町外に出してしまうと、町に帰ってこないのが常態化していた。Uターンが難しく、一度出て行った上勝町の出身者は戻ってきても定年にならなければ、戻ってこない状況であった。そこでIターンの育成を試行することとなった。上勝町の現在の人口を維持するために期待されるのは、少なくとも小中学校の各学年が1学級を維持するのに必要な10人前後の子どもが、毎年出生する状態が継続することである。それは2学年合わせて16人以下になると複式学級となるために、1学年1学級の単式学級を維持するためにも必要である(笠松・佐藤[2008] p.180)。

### 3) 第三セクターの設立

上勝町では人口維持を図るために、UターンやIターンを促進するためにはさまざまな取り組みを行ってきたことは少し触れたが、その取り組みの一つが、第三セクターの設立であった。町が主体となって、5つの第三セクターを設立し、約130人の雇用を生み出している。この背景には、過疎化や高齢化の進捗を踏みとどまらせるには、町で生まれた若者が住み続けるだけでなく、町外の若者も容易に移住できる体制を整備しなければならないという考えが背景にあった。つまり、UターンとIターンの両方を期待してのことである。そこで必要となるのが住宅と仕事であった。そのために、町自体が第三セクターによる創業と若者定住住宅の建設に取り組んだ。こうした結果、Uターン・Iターン希望者が増加しているが、他面で住宅や雇用の場の整備がまだ追いついていない面も指摘されている(矢野[2011] p.110)。

上勝町における最初の第三セクターは、1991年に設立した「(株)上勝バイオ」であった。この会社は、菌床と呼ぶホダ木とシイタケを生産・販売するために設立された。この会社の設立を契機として、93年から2年間で7世帯の若い家族が移住し、Iターンした世帯のほとんどが建設したばかりの町営住宅に入居した。また、91年12月にそれまで上勝町が町の特別会計で運営していた月ヶ谷温泉保養センターを都市農村交流センターとして新築したのを契機に、町有施設の効率的な管理運営のための会社「(株)かみかついっきゅう」を設立した。町はこの会社に月ヶ谷温泉都市農村交流センター、キャンプ場、テニスコート、給食センター、観光ツアーの業務を委託した。その後、老朽化した宿泊施設を新築した。他の地域にも同様の施設が建設され、競争施設が増加したことによって、赤字経営ではあるが、町費を投入せずに踏みとどまっ

ている。さらに 96 年には「(株)ウインズ」(国土調査と一般の測量設計)「(株)もくさん」(森林組合などの出資により、木材生産から加工、住宅の設計施工までを一貫して実施)の 2 社を設立した。そして、5 つめの第三セクターとして 99 年 4 月に設立したのが「(株)いろどり」であった(笠松・佐藤 [2008] pp.72-76)。

(株)いろどりは、地域資源を生かした企業などをテーマにした後述する横石知二氏の講演や研修のほか、町内全体の視察受け容れの窓口業務も行っている。また(株)いろどりが(株)上勝バイオのウェブサイトを作成し、(株)いろどりが(株)かみかついっきゅうと共同で研修を行い、(株)かみかついっきゅうが運営する月ヶ谷温泉のチップボイラーのチップを(株)もくさんが供給するなど、第三セクター間の連携も進めて経営の安定化を目指している(笠松・佐藤 [2008] p.77)。したがって、上勝町ではこれら 5 つの第三セクターが有機的にかかわって、シナジーを生み出そうとしていることがわかる。

#### 4) 町外からの受け容れ事業

居住者の半分以上が高齢者である過疎の町は、現有の居住者だけで変化を起こすことは、まず不可能である。上勝町での 1 ターン者受け容れの有力なルートは、地球緑化センターが推進する「緑のふるさと協力隊」と、上勝町が募集する「ワーキング・ホリディ(2004 年に策定の「上勝町住宅マスタープラン」の推進のため、希望があった集落を対象に集落再生懇談会の中で、「交流」から「定住」への取り組み事業の実施(<http://www.kamikatsu.jp/>: 2013 年 4 月 15 日))である。ワーキング・ホリディは、05 年 3 月から開始し、2 泊 3 日から 3 泊 4 日の日程で、集落の環境美化や空き家の整備、季節の農作業などを手伝っている。上勝町役場は、広報・募集と受入環境の整備を担当する。農家にとっては人手があると助かり、これら人材の受け入れを機会として家がきれいになり、若い人が来ると活気が出てうれしいという感想が聞かれる。反面、戸惑いもあるために受け入れ先には励ましが必要で、様子を見に度々地域を回ってフォローする必要もある(笠松・中嶋 [2007] pp.101-102)。

また、上勝町はこれらワーキング・ホリデーの参加者に対して、住宅費と滞在費などを負担している。その成果が上がり、町内で第 3 セクターの作業や農家の手伝いを経験した参加者の中には、そのまま上勝町に定住した人や町内で結婚した人もいる(笠松・中嶋 [2007] p.100)。かなり以前から全国各地で、地方農村への移住を勧める説明会などが開催されてきたが、たいいの場合が失敗に終わっている。それはその中に「体験」や「経験」が欠如していたからであろう。マーケティングの世界では 20 世紀の終わりに「経験価値」が提示されてから、いわゆるサービス業を中心に「経験価値マーケティング」が展開されるようになってきた。上勝町におけるこのワーキング・ホリデーは典型的な経験価値マーケティングの実践に他ならない。そ

れはいくら口頭や文字によって説明しても、わずかな実際の体験を超えられないことを意味している。

上勝町のこれらの事業や取り組みは大目標として「持続可能な地域社会づくり」があるが、地道に身近なところからさまざまな事業を行っているのが特徴的である。次に、上勝町において、21世紀になる以前から始まった「葉っぱビジネス」について取り上げる。

## 2 葉っぱビジネスの誕生

### 1) 自然災害による上勝町農家の打撃

1981年2月、上勝町はマイナス13度の記録的な寒波に襲われ、町の農産物売上の30%を占めていた主要作物であった温州ミカンが全滅し、町内のミカン農家の生活は大打撃を受けた。酢ミカン（柚、酢橘、柚香）類の苗を植え、収穫し、収入が安定するには相当な時間を要する。そのため、当面は短期に栽培可能で農家が1日も早く現金収入を得られる作目を生産することが第一義であった。そこで、後述する農協職員で営農指導員であった横石知二氏は、それまで農家が自家用に栽培していた蔬菜類（青物野菜）を市場に出し、当面の収入にすることを考えた。彼は各農家を回り、野菜類を集荷し、徳島市中央卸売市場までトラックで運搬した。また、早朝の場合（競り）にも立ち会い、そこで知り合った立石氏に上勝町の今後の農業について相談した（横石〔2007〕pp.36-37）。その会話の中で、分葱やハウレン草の栽培に行き着き、実際にこれらを生産して短期間で収入を得る農家も出てくるようになった。一時は大阪市中央卸売市場での上勝町分葱は、出荷開始の翌年に3割、翌年に4割を占めることもあった（横石〔2007〕pp.40-41）。

ただ、分葱やハウレン草は季節商品であるため、それだけでは年間を通して農家の収入は安定しない。そこで、彼は1年間を通して栽培可能なシイタケに注目し、各農家に栽培を勧めた。1984年の上勝町のシイタケ売上は1,500万円であったが、翌年には4倍、20年後には5億円にまで達した（横石〔2007〕p.49）。とりあえずは、当座の農家の収入を何とか賄うための蔬菜類とシイタケ栽培により、寒波による打撃を凌いだ感があった。しかし、このような対応は、一般の生産物と同様に農産物でも一時的なものである。強力な産地が出てくると、瞬く間に価格競争によって価格が低迷し、産地自体が衰退することは当然のことであった。したがって、一時的な対応ができた後は、次の打ち手を考慮しなければならない。

### 2) 葉っぱビジネス前夜

蔬菜類やシイタケの生産と出荷が若干安定した頃、横石氏には運命的な出来事があった。1986

年10月、出張先の大阪で『がんこ寿司』に立ち寄った。店にいた女子大生風の顧客が、料理のつまものに使われていた赤いもみじの葉を見て喜び、ハンカチを取り出し、もみじの葉を大事そうに包んでいた。彼にとっては、珍しくも何ともない、近くの山に行けばあるもみじの葉を大事に持って帰る顧客がいたことに驚いた（横石 [2009] p.9）。

そして横石氏は、「東京ではススキ 100 本は揃わない」という考えに行き着き、地方ならではのよさを生かすために「葉っぱビジネス」の立ち上げを思いついた。しかし、当初は都会の料理現場を知らないためにうまくいかなかった。そこで彼は、現場での状況を聞こうとして料亭に出向いたが、当初は相手にされなかった。そのため、彼は一顧客として料亭に通い、料理のつまものとして出される素材の一つひとつのポイントを押さえ、ノートに記録していった。そうするうちに、彼はようやく料亭が求めているつまものについてわかるようになってきた。この間、料亭に通った経費は全て自腹で賄った。さらに 1988 年頃になると頻繁に通っていた料亭のなじみの料理人から声がかかり、板場を見せてもらうことができた（横石 [2007] pp.63-65）。そこでは「万両」という植物のいわれを知り、使う人の立場も理解するようになった。この中で彼が学んだことは、季節感の大切さと自然のままではダメということであった。また、大阪大果の村田氏から香川県の小さな農協が料理に添える花物を少し市場に出荷していることも教えてもらった。1 軒の農家だけが出荷しており、花物だけを季節限定でパックに詰めて出荷していた（横石 [2007] pp.55-56）。そのほかに大分県の大山町農協が梅の枝を出荷していることも知った（大山町はもともと梅の産地であり「梅栗植えてハワイへ行こう」がキャッチフレーズだった）。その大山町では梅の実だけではなく、花がついた梅の枝をある季節だけ少し出荷しており、この出荷方法も非常に参考になった。これら香川や大分の事例を引き合いに出して、上勝町内の生け花用の南天や促成用枝物として桜や桃、ぼけなどの花木を手がけている農家を訪問して説得した。その後、4 軒からよい返事が得られたため、この農家の協力によってすぐに葉っぱの出荷に乗り出した。このビジネスを横石氏の上司であった松下氏が「彩（いろどり）」と名付けた。商品のシールや化粧箱も作り、87 年 2 月頃から正式に販売を開始した。彼自身はつまものにする葉や花は自然のままがよいと考えていたが、彼や農家の期待に反して、卸売市場では 1 パック 5 円 10 円の価格しかつかず、大赤字となった。ただ、彼にはやめるという考えは全く浮かばなかった（横石 [2007] pp.56-58、杉本他 [2010] p.187）。

以上のような経緯で、上勝町の多くの農家が温州ミカンの栽培から多品種少量の蔬菜類栽培に転換した時期に、農業再編成の中から 1986 年に「彩」事業が始まった。横石氏が葉っぱビジネスを思いついた最大のポイントは、高齢者や女性にもできることに尽きよう。それは葉っぱに目にとまったとき、『これだ！』とピッときた。葉っぱは軽いからすごくいい」と感じたという（横石 [2009] p.89）。これまでの葉っぱビジネスを手がけるまでの経緯をみると、彼にとつ

ては出張の際に立ち寄ったがんこ寿司での一顧客の行動は、普通の人間であったならば「ふーん、そういう人もいるのか」程度の感想を持っただけで、すぐに忘れ去ってしまうものであろう。また、多少興味があって料亭で必要としているつまものなどの情報を得ようとしても、それが簡単に得られなければ、普通の人間であれば自腹を切ってまで2年間も料亭通いをすることはないだろう。この2点だけに注目してみても、横石氏が自らの眼球に映ったものを何段階にも昇華させる力を有していたことと、彼の営農指導員という仕事柄だけではなく、上勝町の農家をどうにかしなければならぬという強い思いのようなものが伝わってくる。それが、地域資源は「自分の住む地域への思いやり」という彼の信念につながっている。そうであればこそ、「地域に対する思いやりがなかったら活かせる資源は見えてこない。地域資源が見えないのは、そこに住んでいることへの誇りや思いが弱いからである。ここにしかないというものに着目すれば、宝というものはたくさんある（横石 [2009] pp.38-39）」という言葉につながるのであろう。次にプロデューサーとしての横石氏自身に焦点を当てる。

### 3) プロデューサーとしての横石知二氏

既に葉っぱビジネスを考案し、実行に移したプロデューサーである横石知二氏自身の名前と行動については先に少しふれた。そこで横石氏自身にもふれておく必要がある。横石氏は、1958年9月に徳島県に生まれ、79年3月に徳島県農業大学校を卒業し、同年4月上勝町農協に営農指導員として採用された (<http://www.irodori.co.jp/own/index.asp> : 2013年4月20日)。彼にとっては、上勝町は採用試験まで一度も足を踏み入れたことがなく、全く見ず知らずの土地であった。そして、赴任した当時の上勝町は、田舎は負け組、集まれば人を批判する、あきらめ、高齢の女性の出番が少ない、時間に対する感覚のなさ(時間にルーズ)など、停滞感に溢れていた。そのため、横石氏はこの状況から脱却しなければならないと強く感じたという (横石 [2007] p.14)。

通常、地方の農協では、その土地の出身者を採用し、その土地に縁のない人材の採用はしない。横石氏はまさにその土地の出身者でなく、縁もゆかりもない人間であった。しかし、横石氏が採用選考を受けた際の状況は、日本中で温州ミカンの価格が低迷し、生産調整を余儀なくされていた。そこで上勝町と上勝町農協がミカンに代わりうる基幹作物を確立するため、給与の半分を町が負担して営農指導員を採用しようとしたタイミングであった。最終選考には、経験豊富な50代男性と、農業大学校を卒業したばかりで実務経験のない20歳の若者(横石氏)が残り、横石氏が営農指導員として上勝町農協に就職した。そして、横石氏の着任した2年後の1981年、先にも述べたように寒害で温州ミカンが壊滅した(笠松・佐藤 [2008] pp.44-45)。上勝町にとっても横石氏にとってもいくつかの出来事や巡り合わせが重なり、それらの偶然が

葉っぱビジネスへと辿り着かせたといえるだろう。

寒害の後、温州ミカンから蔬菜類やシイタケ栽培へと上勝町農家の作物は大きく変化した。ただ、別の柱となる事業（生産物）も上勝町には必要であった。その中で横石氏は葉っぱビジネスを考案し、その事業を育て上げた。もし、横石氏というプロデューサーがいなければ、おそらく上勝町は、現在も高齢化・過疎化を食い止めることができず、「普通の田舎」になっていたはずである。横石氏が上勝町を普通の田舎にすることを食い止め、新しい田舎として創造しようとしたといえる。ただ、創造などという大それたものではなく、すぐに手の届くところから始めた結果であったといえるかもしれない。しかし、横石氏が日頃から上勝町の農業をどうにかしなければならぬということを考えていたために、先の『がんこ寿司』での一場面により、スイッチが入ったといえる。

1981年以降、横石氏は農協を去る年まで連続して上勝町の農産物の売上を伸ばしてきた。そして、86年の「彩」事業の開発にはじまり、91年には特産品開発室長に就任し、山の資源を生かした商品開発で全国的な注目を浴びるようになった（<http://www.irodori.co.jp/>：2013年4月20日）この間の「彩」事業の展開と要点については次節で詳しく述べるが、ビジネスが大きく世間で取り上げられる割には、当該のプロデューサーが受け取る報酬は、実際には少ないことが多い。横石氏もその例に漏れない。横石氏は、37歳の時、転職を考えるようになった。それは営農指導員としての収入では、一家を養うことが不可能になっていたからである。そして、シイタケのパックセンターの完成で一仕事が終わると考え、2月の終わりに退職届を提出した。翌日、横石氏に営農指導員としての仕事から離れないようにとの彩部会の部会長から嘆願書が届けられた。そこには部会11人全員の手書きの署名とお願いの言葉が綴られていた。ただ、家計を考えると、同じ給与のまま続けられず、退職の意思は変わらなかった（横石〔2007〕pp.110-118）。

1996年4月、横石氏が農協を去り、新しい職場として選択したのは上勝町役場であった。役場では産業課長補佐に任じられた。その後、将来に不安を感じた農家が、横石氏を営業現場に戻そうと指名してきた。それは横石氏が去った農協では売上が急減し、寒害で温州ミカンが全滅した後から15年間驚異的に伸びてきた売上が、15億円（96年）から14億（97年）、それ以降も12億（98年）、8億（99年）と急落してきた。栽培技術の向上や単価の変化だけではなく、これまで「気」で動いてきたものが、「気」を育てる人間が現場にいなかったため、たちまち数字に表れた（横石〔2007〕pp.121-122）。長期的な経済不況の影響もあったが、それだけで説明できないほどの落ち込みの最大の理由は、強いリーダーシップが欠如したためであった（杉本他〔2010〕p.189）。そして、役場での直属の上司であった山部氏が、財団法人やNPOなど組織の形を研究し、その結果、町では既にいくつか設立していた第三セクター方式で株式会社を作



り、会社の責任者に横石氏を据えるのが最善の方法であると提案した(横石[2007]pp.124-125)。

上勝町役場の産業課課長補佐として転籍した後の横石氏は、(株) いろどりの設立に向け、彩をはじめ特産品の企画販売を手がけた。同年には高齢者が使える情報ネットワークシステムを開発した。その後、2002年4月には役場を退職派遣で(株) いろどりの取締役役に就任した。05年4月には「奇跡体験アンビリバーボー」で過疎と高齢化に悩む町を再生させたとして、再現ドラマが放送されるまでになった。この頃から葉っぱビジネスとともにプロデューサーである横石氏の名前が世間に知られるようになった。翌年には(株) いろどりの実質的な責任者である代表取締役副社長に就任し、07年7月には「News Week (日本版)」世界を変える社会起業家100人に選出された。このうち日本人は5人で、「高齢者の生き甲斐を生み出すビジネス」の起業家は世界で一人しかいなかった(笠松・佐藤[2008] p.77)。その後、09年5月に代表取締役社長に就任し、現在に至っているが、講演依頼が後を絶たないほど、多忙な日々を過ごしている(<http://www.irodori.co.jp/>; 2013年4月20日)。この日々の忙しい様子は、毎日更新されるブログからも伝わってくる。これまで横石氏をプロデューサーとばかり書いてきたが、彼の八面六臂の活動を見ていると、町の広報担当者であり、さまざまな場所での意思決定者の役割も果たしていることが伝わってくる。

### 3 葉っぱビジネス「彩」の展開

#### 1) 「彩」事業の展開

各地の卸売市場に出荷した「彩」パックに価格がつき始めると、上勝町内では葉っぱビジネスが成立することが口コミで広がっていった。農家にとっては、毎日売上が立つために短期間で収入になった。また、「彩」は米や温州ミカンと違って季節に関係なく、いつでも始められることが魅力であった。1986年当初、「彩」は4軒の農家から始まり、年間売上は116万円ではなかったが、1年半後の88年4月には44軒の農家が参加し、農協内部に「彩部会」が結成された(横石[2007] pp.76-77)。部会員の中には、いろいろな会議や研修にも参加する者が増え始め、料亭にも出向いて勉強をすることもあった。そして参加者は、次第に自分たちの位置を知ようになった。88年8月末には、部会員は一気に91軒に倍増し売上も5,700万円となり、翌年8月には134軒となった。生産農家の急増に伴い、横石氏も販売先開拓のため、全国を走り回り、生産量と販売量のバランスを考慮するようになった(横石[2007] p.82)。

産地の農協などは卸売市場へ行き、取引交渉をしてから販売先の店の情報などを聞き込んで営業に回るのが一般的である。一方、横石氏は販売先の店を先に用意してから卸売市場へ行き、「これくらい注文がきます」と伝えて市場での対応を依頼した。実際にほぼその通りの注文が来

るために市場の担当者にも歓迎され、取り扱いが順調に行われるようになった（横石 [2007] p.85）。通常は、卸売市場において競りが行われ、競り落とした仲卸業者が、いざ市場内の自らの店舗に並べて、販売しようとしても売れず、次回から競り落とし数量を減らしたり、競り落とさなくなったりという行動に出るものである。しかし、横石氏の行動によってこのような市場の不確かさからくる不安を仲卸業者からも取り除くことによって、その川上に位置する生産者である農家の安定供給にも寄与したといえる。

## 2) 「彩」事業の仕組み

葉物や花物の商品出荷は、「前売り」と「注文」の2つの方法によっている。「前売り」は、各農家が自分の家の庭や畑、山などで自生、あるいは栽培している植物を採取し、翌朝までに出荷する通常の出荷方法である。これに対して「注文」は、毎日、全国の市場などから寄せられる注文に応える出荷方法である。毎日午前10時までに全国の卸売市場から農協に注文が入ると、農協職員の手によって注文用紙にまとめられ、防災無線を使って各農家のファクシミリに一斉送信される。「注文」の商品価格は「前売り」より高くなるため、生産農家は競って農協に電話を入れ、農協では先着順に受け付ける。受注した農家では再び葉物や花物を採取し、午後1時までに出荷することになる。

ここで重要な役割を果たしている防災無線ファックスは、各農家に注文を伝達するための防災無線と家庭用ファクシミリを結びつけた通信システムである。このシステムが構築されるまで、横石氏は注文が入るたびに防災無線のマイクを使用して注文を読み上げ、全町の農家に伝えていた。しかし、生産農家以外にはこれらの防災無線放送は騒音でしかなかったため、町内全域に分散している農家だけに同時に注文を伝えることが大きな課題であった。この問題解決のために防災無線を利用したファックス通信が考案された。1991年、勝浦郡農協は四国電気通信監理局から免許を得て事件局を開設し、モニターとなった農家ではファクシミリに特注のアダプターをつけ、実験を行ってみると予想通りの成果が上がった。こうして必要な商品を必要な数量だけ市場に送り届ける体制が整備されていった（笠松・佐藤 [2008] pp.50-51）。

現在、「彩」事業に参加している農家は約200軒あり、上勝町の農家の約4分の1にあたる。上勝町は特産品により4つの地域に分けられる。それらは主に上勝晩茶、林業、椎茸栽培、柚・酢橘・柚香などの柑橘類による区分である。これらの農家に対して、ファクシミリ、パソコン、docomo タブレットを通して情報が流される。ファクシミリでの情報は、電話で農家から連絡がある。パソコンとタブレットはそのまま入力できる。ファクシミリでの情報とパソコン、タブレットへ流される情報は若干異なっている。そして、1軒の農家につき、2箱まで入力することができ、即座に○、×で結果が表示されるようになっている。

また、コンビニエンスストア・チェーンの商品管理システムに似た「彩ネットワークシステム」では、よりの確な情報交換を可能にするため、高齢者向けに改良された専用パソコンやソフトが開発されている。これらは上勝町による多額の先行投資により、少量かつ多品種を全国各地に迅速に送る事業が維持されている（笠松・中嶋 [2007] p.90）。「彩」事業の重要な仕組みは、①350 種類以上の商品すべてにバーコードをつけて POS（販売時点情報管理）システムで管理、②各農家に防災無線を利用したファクシミリを設置、③イントラネット（現在はインターネット）による接続で重要な情報が共有可能、であることだ。そして、（株）いろどりでは、専用の情報ページにより毎日の出荷状況や市況などの最新データを提供し、市況分析や需要予測などの情報、出荷の助言を各農家に行っている（横石 [2009] pp.110-111）。ただ、出荷の最終判断は、すべて各農家が行うため、これが数字に強いお年寄りを生みだしている（横石 [2009] pp.101-102）。

以上のように「彩」事業では、防災無線ファックスと、パソコンによる情報システムという 2 つの仕組みを導入して、農家の意識を変え、事業が成功へと導かれたといえる。防災無線ファックスでは、市場から来る特別注文を農家に同時に伝え、それを早い者勝ちで受注する仕組みが農家の女性の競争意識を刺激した。パソコンでは、毎日の自分の売上金額と売上順位がわかり、それが農家の人たちが同士のよい刺激になっている（横石 [2007] pp.170-171）。その結果、「彩」事業は、1985 年の開始から 19 年目となった 2004 年に累積売上が 20 億円を突破し、最近では年間売上高は 3 億円近くに達するようになった。ゼロから開拓してきたつまもの市場は、他の産地からもさまざまな商品が出荷されるようになったが、それでも「彩」が全国で 8 割のシェアを有している（横石 [2007] p.151）。

当初、「彩」事業は、半信半疑のうちに始められたが、順調に事業が拡大する中で、多くの参加者が集まった。さらにシャガの葉を加工して小舟や鶴など料理の引き立て役を作る「翠」や、西洋料理用の食用草花など出荷商品を 350 以上に増やし、通年での出荷体制を確立し、蔬菜類などにありがちな時期や季節の偏りを克服し、通年での出荷が可能となった。また、薬物や花物は、軽量で楽しく、これまで活躍の機会が少なかった女性や年配者に所得の機会を提供した。「彩」農家の出荷額は 0 円から 1,000 万円以上まで幅があるが、各農家がそれぞれの目標を追求している。この事業は、「私らの山は宝の山だ」と上勝町の可能性を住民が再発見するという副作用ももたらしている（笠松・中嶋 [2007] pp.88-89）。このようにして、よそ者であった横石氏が 30 年以上前に上勝農協に営農指導員として就職した際に感じた田舎の閉塞感のようなものは、この事業により打破することができた感がある。

## 4 商品出荷と「いろどり」の役割

### 1) 商品の出荷

「彩」事業をシステム、葉や花を商品とだけ見ると、このビジネスの勘所は押さえられないという。同じシステムと商品を揃えても成立しないためである。「彩」の商品は、南天、裏白、笹、青紅葉、葉蘭など通年で出荷されるものから、季節限定の葉物が多数、梅、桃、桜、紫陽花、花椿など季節毎の花物、薔の臺、タラ芽、野蒜、蕨などの山菜まで1年を通して約350種類を扱っている（横石 [2007] pp.3-4）。特に季節ものは、季節を45日先取りする形で出荷している。それは葉物や花物をつまものとして使用する料理が、季節を45日先取りしているためである。しかし、ビニールハウス栽培を行っている農家は6軒ほどしかなく、ほとんどが露地栽培である。農家は1月の梅や松葉にはじまり、12月のもみじや裏白まで、それぞれの季節に合うように何十種類もの木や花、山野草などを栽培している。長年培った経験と技を駆使して、自然にあるものより早く葉を色づかせ、花の蕾を芽吹かせて収穫し、出荷している。葉物の種類の多く、さらに季節を先取りするためにいろいろとを考えをめぐらせることで、高齢者の脳が毎日鍛えられている（横石 [2009] pp.100-101）。

葉物であれば10枚、花物であれば15本を1パックに入れる。パックには乾燥防止のためにブルースポンジを使用している。ただ、夏場は花物は足が早いために出荷ができない。また、葉物は清涼感を出すために色の濃いものが出荷される。さらに料理をダメにするような匂いの強い葉や花は扱うことができない。何よりつまものにする葉物は、季節感を出し、料理や器を引き立たせるための添え物なので、色や艶、器に合う大きさなどが、料理人の厳しい目に叶うものでなければならない。

葉物は、同じ種類のもみじの葉でも、色や大きさによって商品が異なるため、出荷には多くの苦労がつきまとう。広い山や畑の、どこで、何が、どれくらい収穫できるか、そのような広範な情報を各農家の婦人たちは自分の頭に入れている（横石 [2009] p.101）。そして、採取された葉物や花物は、主に各農家の女性たちの手で食品トレーにパック詰めされて農協へ届けられる。その後、農協から全国の卸売市場に出荷され、最終的には割烹や料亭、温泉ホテルや旅館、弁当製造元などに届けられる。葉物はおおよそ1パック250～300円で出荷される（横石 [2007] p3）。

葉物や花物を入れたパックにはラップをかけ、1箱に10パックを詰める。これが標準的な出荷形状である。そして各農家がJA東とくしま上勝支所に12時までに持参する。先にも取り上げたように箱には農家の番号を示すバーコードが付されている。ここから全国44の卸売市場に出荷される。商品の輸送にはトラック、飛行機を使用している。その後、翌日に各卸売市場で

競りにかけられる。1 箱あたり 2,000～2,500 円で売買される。出荷先は、北は北海道から南は九州までであり、沖縄と海外へは出荷していない。農協では 1 日あたり 300 箱程度扱っているが、年末には 2,000 箱以上になり、平均の 5～6 倍にもなる。ほとんどがお正月のお節料理のための需要である。運送料は軽いため 1 箱あたり 30 円程度である。パック詰めした葉物や花物の鮮度は 1 週間程度保たれる。出荷については、ほとんど卸売市場を通してしている。ただ、「彩」事業の初期に関係があった業者に対しては、一部直接出荷している商品もある。

農協と(株)いろどりの関係については、いろどり部会と農協は月に 1 度勉強会を開催し、情報交換を行っている。また、葉物を詰めるパックやそれらを入れる発泡スチロールの箱などは、農協が各農家に販売している。そして、「彩」ブランドは、農協が保有している。

しばしば、テレビなどを通して、一般の視聴者は、「彩」の葉物や花物は自然の山や野から採取しているような印象を持ちがちであるが、各農家はほとんどを苗木から栽培している。「彩」農家として葉っぱビジネスに携わっているのは、主に平均年齢 70 歳の農家の女性たちであり、上は 90 歳代の人までいる。葉っぱビジネスによる農家の収入の平均は 100 万円である。1,000 万円を超える農家もあるが、それは家族だけではなく、人を雇用して行っている。また、常時出荷している農家は 80 軒ほどである。

## 2) 第三セクターとしての「いろどり」

「彩」事業のスタート時には、農協と契約した農家間で出荷調整をしていた。しかし、安定的に事業を行うには市場分析や営業活動を戦略的に行うことが重要になり、1999 年 4 月に上勝町の第三セクターとして、(株)いろどりが設立された(横石 [2009] pp.120-121)。(株)いろどりは、「彩」事業をはじめ、農産物の販売、建築土木資材用木材加工品の販売、観光案内、販売・経営合理化に関するコンサルタント業務、さらには情報処理を行う産業情報センターとしての役割を担っている (<http://www.irodori.co.jp/own/index.asp> : 2013 年 4 月 22 日)。資本金は、上勝町が 70%、同じ第三セクターとして町に設立された菌床シイタケを作っている(株)上勝バイオが 30%を出資した。また、会社の運営費は、彩部会 5%、香酸柑橘部会が何%、野菜部会何%というように全部会からの拠出金で賄う珍しい形態の株式会社となった。社名は、上勝町を代表する独自の産業に成長した「彩」の名前を生かし、ひらがなにして「株式会社いろどり」とした(横石 [2007] pp.125-126)。

(株)いろどりにては、社長を含めて社員が 10 名在籍している。会社としての収入は「彩」事業の手数料として 5%を徴収し、シイタケやキウイの物販、社長の講演料などである。2013 年 2 月末現在、社員は徳島県外から 7 名が入社しており、平均年齢 30 歳の若い会社である。また、社員は栽培等には直接は関わっていない。「彩」事業の視察は、年間 3,000～4,000 人ほどで約

400 件を受け容れている。この視察を事業化したのは 3 年ほど前であり、町からの委託であった。主な視察者は、各地の農協関係者、地方議員や教員などである。さらにインターンシップも受け容れており、これまで JICA（国際協力機構）で働きたいという希望を持った高校生が 1 人だけで来たこともあった。

「彩」事業の視察者は、視察し、町で食事をし、宿泊するだけではない。彼らはメディアだけでは得られない生きた情報をもたらし、居住者にはない視点で、町を視察し、さまざまな感想や意見を寄せる。そこで交流価値に目覚めた町では、森林や農地、町民が持つ暮らしの知識や技術など山村のあらゆる資源を生かし、棚田オーナー制度やワーキングホリデーなどの交流メニューを増やしてきた。こうした努力が実を結び、交流人口の中から定住する人も出るようになった（笠松・佐藤 [2008] p.20）。視察者の情報や意見も受け容れるという柔軟な取り組み姿勢が事業をその場にとどまらず、機動的に動かす原動力ともなっていることが重要であろう。

### 3) 葉っぱビジネスからみえてきたもの

上勝町には、1 年間に町内人口の倍以上の視察者が訪れ、「彩」事業の現場や仕組みを見学している。（株）いもどりも情報をすべて公開しているため、実際に取り組む地域もあるが、後発のグループは育っていない。「彩」事業を公開することは、上勝町の名前を全国や海外に広めるためなので、全く問題はない。また、このビジネスを真似しただけでは成功しない。そして、他の地域と競争するのではなく、自らの商品に磨きをかけることが重要である。葉っぱだけでなく、人、モノ、地域も他の地域とは比較し、競争せず、「個」にこだわり続けることが重要である（横石 [2009] pp.114-115）。

当初、「彩」事業を立ち上げた横石氏は、上勝町の人たちの気質を掴むのが難しかったという。また、この事業は男性にやってもらいたかったが、女性に話を持っていったのがこれまでの成功要因の 1 つとなった。その中に、情報力の向上、現場との距離感の縮小、情報の見える化があった。特に高齢の女性にもわかりやすいようにパソコンの使い勝手に配慮し、出荷量、種類、分荷、流れがわかるようにした。これらによって、売上確認が容易になり、順位が表れ、自分の位置やライバルもわかることが刺激となった。横石氏は、現在の高齢者福祉政策は、高齢者に共同的な発想を持っているが、「個」に目を向けることの方が重要であるという。横石氏は高齢者を「個」と考えることで、「彩」事業の成功があったと感じているからだ。それは上勝町の高齢者と長年仕事をし、各自に適合した仕事のスタイルを考えると、共同でやる作業は意外と不向きである。高齢者には、誰かと張り合う方がやり甲斐が出てうまくいく。それは自分のやったことを誰かに評価されるのがうれしいからということを理解した（横石 [2009] pp.70-71）。

そして、高齢の女性の出番を生かすために軽い、きれい、根気、知識、経験が生きるビジネスとして葉っぱビジネスがあった。これにより、地域での居場所ができた。それにより、元気な人、自分で稼ぐ人が増え、さまざまな取り組みが活性化し、マスコミで取り上げられるなど、町が注目されるようになった。

「彩」事業が忙しくなるにつれて、上勝町は次第に変化した。年金暮らしが中心であった高齢者は、「彩」事業で収入を得られるようになり、所得税を納付するようになった。高齢者は毎日のように通っていた診療所やデイサービスは、忙しくなってそれどころではなくなった（横石 [2007] p.96）。「彩」の仕事では、高齢の女性たちは山から採取してきた葉を品質や大きさに丁寧を選び分け、枚数を数えながらバック詰めをしているため、指先を使うことで脳が活性化され、認知症予防にもなっている。また、90歳を超えても畑に行き、山の斜面を上り下りすれば足腰が丈夫になり、健康維持と寝たきり予防に役立っている（横石 [2009] pp.32-33）。「彩」事業は福祉産業ではなく、産業と福祉の融合である産業福祉を目指すことに他ならない（（社）高知県自治研究センター [2006] p.7）。そのようなことが幸いして、2006年度には高齢者医療費は1人あたり県内で最低となった。

「彩」事業に参加する高齢者から見えてきたのは、高齢者が自らの存在が認められる場所に置かれれば、幾分無理かもしれないと思われても少し背伸びをしながらも、その場所にふさわしい活躍ができるということである。高齢者を年齢で区切り、その年齢だけで（高齢者福祉施設などのような）場所に振り分けるようなことは適当ではないということである。

## むすびにかえて

「地域活性化そのものは人生の目的にはならないと思う。地域活性化のために何かをするのではなく、自分のやりたいことをやった結果が地域活性化につながる」という言葉は糸井重里が上勝町の取り組みについて述べた感想である（横石 [2009] p.174）。本稿では、30年以上前に寒害により、大打撃を受けた上勝町の農家が、「彩」事業によって、息を吹き返し、それ以前には全く出番のなかった農家の女性たちを活気づけ、さらには社会問題となっている高齢者医療費の増加を抑え、町全体が「健康」になっている状況を取り上げた。

重要な点は、「葉っぱビジネス」を基底として、これら女性たちの活躍の場所を創造し、その場所を強固にし、さらに改善を重ねていることであろう。それが結果としての地域の活性化につながっている。したがって、地域活性化のために、さて何を・・・というような発想からでは、「彩」事業は誕生しなかったであろう。地域活性化を目標として何らかの取り組みを重ねるのではなく、一人ひとりの地道な取り組みが総合されて、結果として現在のところ、上勝町と

いう地域が活性化されているのである。つまり、地域活性化は結果である。今後もわが国の高齢化は食い止めることはできないが、高齢化・過疎化した地域でも、結果として「活性化」させることができることを上勝町の「彩」事業は、われわれに教えてくれている。

ただ、上勝町と同様のことを行おうとして商品を変えただけは不可能である。したがって、上勝町の事例は一般化できない。それは「葉っぱビジネス」が上勝町という町のサイズも市場の大きさもちょうどよかったからに他ならない。しかし、ごく身近なところに経営資源があり、それをうまく生かせられれば、上勝町ほどではないにしても限界集落となることは食い止められそうである。ただ、横石氏のようなリーダーとなり、強力に牽引していく人材が必須である。第2、第3の横石氏のような人材の登場が過疎化の進む地方では期待されよう。ただ、このような人材も生身の人間であるために加齢する。今後は、後継者の育成が重要になる。そして、一度仕組みを作り上げればそれで終わりというのではなく、常にメンテナンスをしていかなければ、地域の発展は止まるだけではなく、すぐに衰退に向かうことになることが上勝町の事例からは示唆されよう。

#### <参考資料・文献>

- (社) 高知県自治研究センター [2006] 「葉っぱを宝に変えた町」『高知県自治研究センター2006年度第1回セミナー報告書』 pp.1-46
- 杉本義行・小宮地雅博・岩崎尚人 [2010] 「農業ビジネスの競争力強化とビジネスモデルの構築」『経済研究』第187号、pp.129-165
- 横石知二 [2007] 『そうだ、葉っぱを売ろう！』ソフトバンククリエイティブ
- 横石知二 [2009] 『生涯現役社会の作り方』ソフトバンククリエイティブ
- 笠松和市・佐藤由美 [2008] 『持続可能なまちは小さく、美しい』学芸出版社
- 笠松和市・中嶋信 [2007] 『山村の未来に挑む』自治体研究社
- 矢野正高 [2011] 「上勝町は過疎化・高齢化の流れを止めているか～葉っぱビジネスを事例とした地域再生活動の課題～」『21世紀社会デザイン研究』No.10, pp.101-113
- 株式会社いろどりウェブサイト：<http://www.irodori.co.jp/>
- 上勝町ウェブサイト：<http://www.kamikatsu.jp/>
- 日本で最も美しい村連合ウェブサイト：<http://www.utsukushii-mura.jp/>
- 「彩」事業の説明と見学(専修大学社会科学研究所春期実態調査)：2013年2月26日